

第三章 台灣過唐山：台商社會經濟網絡轉移

「由中小企業所組成的繇密產業網絡一直是台灣製造優勢的重要來源。在人情、利益和一般技術的交織下，形成具備『彈性』和『速度』特質的台灣產業網路。透過整個產業網絡共同面對國際市場，讓台灣產業在許多的領域取得佳績。」

—劉仁傑(1997：152)

華人社會一向重視人際關係，強調社會網絡的重要。透過人與人之間、如漁網般交織連結在一起的社會網絡互動(Scott 1988)，可以讓企業更加穩定與成長。同時，在華人企業中多為中小規模的企業，¹ 加上華人環境上特有的特徵，如勤勞工作(陳介玄 1994：275-298)、儒家精神 (Fukuyama 1995：29；黃光國 1988；Wong 1988：159)²、歷史因素(林滿紅 1996)³等，所形塑出華人企業多為家族經營的模式。使華人企業無法如國外企業擁有規模龐大、制度完善的公司體制，去培養形成大公司的條件，如行銷(周添城 1984：77-78；王明輝 1985：174-175)、售後服務與品牌(Fukuyama 1995)等營運策略。正因為有這些原因，讓華人企業間需透過良好的社會網絡關係，讓彼此達到相互支援、保護、互補的目的。

台灣製造業的企業也有擁有上述華商的特質。在台灣的產業發展過程中，受到台灣社會制度的影響，許多企業開始拓展營運時的基本脈絡，就是奠基在家族、親戚、朋友，甚至同學等所鋪陳的初級或次級的人際網絡上(張笠雲、譚康榮 1999：19)。台灣多數的企業規模也是屬於中小型，並且多為家族經營模式

¹ 華人企業是否有明顯的規模侷限，其實並無定論，不過可以肯定是以，若以台灣的情形為例，中小規模的企業，的確佔據相當的比例。依經濟部統計，中小企業佔全國企業家數達 97.8%(經濟部中小企業處 2005:284)。

² 對於儒家文化影響的肯定，除了西方學者的研究外，鄰近國家的非華人也有這樣的感覺。美國比較政治學學者 Howard J. Wiarda(2004:143)就提過一個他親身經歷的小故事，故事中 Wiarda 遇到的菲律賓籍的華人，就認為菲律賓之所以沒有辦法取得同周遭的台灣、香港和新加坡一樣的成就，最大的原因就是菲律賓不是中國人！

³ 林滿紅認為其實日本政府所推行的殖民政策，對台灣後來的經濟結構具有深遠的影響，例如當時的產業政策，即明顯有助中、小規模企業的孳生、發展，參見林滿紅(1996)。

(Hamilton & Kao 1990 : 138-148)，因此也發展出一套以社會網絡為主軸的經商模式。

過去 Chandler(1977)主張直接將所有財貨與服務納入一個組織裡面，採用各種人員從事不同的服務與生產，以求提高效率、增加運作流暢度達到降低成本的觀點已經受到考驗。對於中小企業的優勢，從彈性生產學派(Piore & Sebal 1984)、組織效率學派(Amin 1989)，或者以組織間網絡(inter-organizational networks)分析小公司的優點(Nohria 1992；鄭伯壘、劉怡君 1995)，均說明任何一個產業，從上游到下游，每個步驟都有一群分工細密的生產單位，可以形成一個看似公司規模不大，但是整體力量驚人的網絡。

不同於西方對產業網絡的陌生，東方社會對於網絡的運作習以為常，如同鄭伯壘、劉怡君(1995：12)的理解：「企業間的合縱連橫(對東方社會來說)，不但不是變態，更是理所當然。」企業間的交易過程早已習慣這樣的折衝與互動。華人交易間重視人際關係網絡，與強調成員間的信任關係，進而形成華人特有的關係資本主義(*guanxi capitalism*, Redding 1990; Yeung 1998)。產業網絡間的分工合作，是讓中小企業彌補了大企業才擁有的優勢。台灣產業網絡最被稱道的特色，就是透過少量多樣的彈性生產能力，擁有降低生產成本與追求效率的優勢，形成分工合作的協力關係，在理性經濟利益與情感關係考量下，產生相互支援的協力網絡，出現獨特的外包與代工制度。

Coleman(1990)認為企業行為者是以法人行動者(*corporate actors*)參與社會建構，此點遠不同於以自然人形成社會發展的情況。故以此延伸，其實台灣中小企業的協力網絡關係可以進而分為：以法人行動者為單位形成的經濟網絡，和以自然人為單位形成的社會網絡(陳介玄 1998：1-2)。⁴ 經濟網絡指的是其關係是建立在依商業慣例而交易的規則，而社會網絡指涉其關係乃依人情習慣而交易的規

⁴ 在發展台灣本土學術過程中，台灣產業間的協力網絡一向是個熱門的課題，並且在實證研究上，台灣還領先國外學界(鄭伯壘，2003：54-57)。但要理解台灣協力網絡，光靠西方理論相當不足，陳介玄(1998：1-12)對此現象做了精彩的解釋與補充。

則。

陳介玄(1995)進一步提出，認為廠商的生存與發展就決定在對經濟網絡與社會網絡的運用上，短期效益是由社會關係決定，長期效益則為經濟關係決定。因此廠家的經營，要拿捏好短期效益與長期效益的整合與平衡，也就是社會網絡與經濟網絡的維持與管理。所以如果我們不能區辨自然人與法人的不同時，則便難以掌握現代社會的基礎性變動(Coleman 1990)。

本章將研究台商社會經濟網絡，認為此乃台商群聚現象下重要的脈絡。並且經由上述原則區分，試圖探討以法人為主的經濟網絡，與自然人為主的社會網絡是怎樣運作的？進而瞭解台商原先在台灣經濟與社會網絡移植到中國大陸後的情況為何？

第一節 台商經濟網絡的運作與重現

本節將說明產業間的互動關係。首先論述台灣協力網絡在台商經營上的重要與影響，其次說明台商在中國大陸產業網絡的情況，並指出其依然具有協力網絡的特質與優勢。

一、台灣生產間的協力關係

在台灣產業結構中，最重要的核心觀念就是生產協力網絡(葉匡時 1994)。產品生產過程乃奠基於中小企業與網絡式組織的互動與配合上(Hamilton & Biggart 1992; Hamilton & Kao 1990)，呈現「彈性化」、「協力關係」、是種「組合」而非「組織」的特質(高承恕 1994)。一般而言，網路意為具有長期關係的兩個或兩個以上的組織，彼此共同建立的關係—介於市場機能的外部交易關係和正式

組織結構的內部層級關係之間。在彼此依存、資訊分享的前提下，透過專業分工、互補、互動與競爭，使彼此間的長期關係能夠產生有效的連結，使網路內的組織能共存共榮，擁有競爭優勢（劉仁傑 1999）。

協力網絡之所以能形成，主要在於已突破技術層面的限制，可進行分拆作業從事生產，並透過協力網絡創造共同的附加價值。因此協力基本上就是指分工合作的關係，而廠商間的「協力關係」就是一種經濟與分工上的連結，協力關係所形成的網絡關係即為「協力網絡」。台灣產業間的關係就是從協力關係提昇到協力網絡。

因此，協力網絡對台灣產業而言，優勢在於擁有極具彈性的產業分工，達到擁有降低生產成本與追求效率的目標；即透過分工合作以經濟與分工上的協力關係，產生相互支援的協力網絡（陳介玄 1994、1998），也形塑出獨特的外包與代工制度（謝國雄 1989；柯志明 1993），而這網絡的主幹就是台灣眾多的中小企業（陳明璋 1994）。因此對台灣產業結構的情況，要先有這番的瞭解，台灣產業間的勞動力與資源動員，就在這樣的協力網絡下發揮至極致，並且開創出傲世的經濟奇蹟。

台灣企業的發展深度即深深依托在協力網絡中。協力網絡的發展，並不單單只有靜態的結構，而是還擁有不斷創新的動態發展，且中小企業的企業型態是關鍵的因素，因為其企業型態在面臨產業脈動、市場需求、成本調控等事項，通過協力網絡祈望能快速的反應市場脈動，不斷修改企業在網絡中的經營策略。協力網絡存在的價值在於，無論是人與人間的網絡，或是廠商與廠商間的網絡，都可彌補制度無以形成遊戲規則的障礙，或者補充了中小企業組織資源上的不足（Hamilton ed. 1996）。因此台灣企業，不論其規模大小，依附協力網絡可以讓企業得到外部性經濟的效果，尤其是中小型企業，因擁有大型企業無法創造的效率，故透過協力網絡的整合，可以得到互惠的外部性經濟。

再者，網絡對整體環境的影響，更可從矽谷打敗一二八公路的例子中得知端倪，交易效率與知識傳遞在由網絡所組成的環境，比單兵作戰的生產環境，更能發揮效果與競爭力(羅家德 1997)。所以協力網絡的發展增加台灣整體產業競爭力，國際上對台灣交貨速度快、品質高、價格低的評價，其皆奠基在台灣企業充分運用協力網絡的成果。甚至台灣業者發現，打出台灣協力網絡的招牌，可以成為在國際市場競爭中的籌碼(陳介玄 1998：64-65)。

綜上所述，台灣產業間的勞動力與資源動員，在協力網絡的配置運作下，將生產過程發揮至極致，做出低成本、高品質的產品，開創出傲世的經濟奇蹟。然而，隨著台商大量投資中國大陸，原有的協力網路是否依舊維持著？運作模式有否改變？

二、跨界生產網絡動態發展

隨著大量台商西進，原有協力網絡中的核心廠與配套廠亦陸續登陸，台灣既有的生產網絡漸已轉移到中國大陸。在田野過程中，受訪台商都提到台商到中國大陸投資後，發現其實周圍主要的伙伴甚至對手，都還是台商。如 A 副理就覺得：「很多人在台灣本來就有合作」。E 經理亦有這種感觸，以過去到現在兩岸間的交易來說明：

你要說變化是一開始以台商為主，maybe 是台灣工廠進貨，或是台灣的那邊的 branch 進貨，那現在這邊的量變大，那那邊就不再進貨了，就不在台灣，直接由這邊過來，甚至有 manage 的人也直接到這邊來做，但是 business 的對象沒有變，還是一樣。[那合作公司的變化不大嗎？] 就差不多這樣子，還是那幾家。

因此可以發現台灣協力網絡的運作模式，在中國大陸還是一樣浮現，對台商而言具有路徑依存性。早期台商「兩頭在外」⁵ 的生產模式已經開始鬆動，過去尋求從台灣或其他國家進貨，而今因原進貨廠在中國大陸已有供貨能力，故在節

⁵ 原料與市場都在國外，只有生產在中國大陸。

省運輸成本下，直接向境內其中國大陸廠購買，也就是該中國大陸廠往往是已有合作過的廠商。

以台灣高科技產業來說，協力網絡的培植對該產業來說相當重要。早期台灣就曾替美、日等跨國公司進行代工，因此在這樣的經驗下，培養出許多中下游協力廠商(徐進鈺 1999：107)。同時，高科技產業在其背景及經營模式下，較一般中小企業更依賴協力網絡。高科技產業具有技術分化和專業性、高資本等特性，不易產生垂直整合的福特生產模式，而較適宜轉向使用協力網絡的分工生產模式。

再者高科技產業之間的製造廠具有較明顯的支配態勢，負責規格設計與品管，而與下游的代工之間也形成較正式的權力關係(陳東升 1997，2003)。故對於長江三角洲眾多的電子業台商而言，原有的協力網絡是否也浮現在中國大陸的土地上呢？任職於筆記型電腦產業的 D 副理證實了這個答案：

事實上以前的配合的供應商到現在到中國的供應商，其實變化並不大，事實上我們主要的製造廠過來後，他下游的供應商也會過來，這主要是因為形成一個供應鏈，製造廠原本在台灣，現在搬到華東地區，或者原本在華南地區，現在也搬到華東地區。這些台資企業，甚至也有國外企業有這樣做。

其實本來在台灣就是一個供應鏈的狀態，今天只不過說這個供應鏈再整個移到中國而已，而不是說今天原本跟台灣人做生意，而來到這邊不跟台灣人做生意，我改跟這邊中國人大陸人做生意。[也就是彼此都有合作的默契在？]對。

所以不論傳統產業或是高科技業，原有在台灣の協力網絡，依然在中國大陸運轉著。台商不論是在台灣生產，或是到華南、華東，都是受到網絡聯繫(network linkage)牽制的關係。

同時我們發現當地政府相當清楚台商網絡特質，知道台商依舊依靠協力網絡來支持生產過程，並且對廠商選址也有明顯的影響(Chen & Chen 1998)。因此對於所需產業の台商，則利用優惠政策，吸引台商過去投資，在當地組成台商の

協力網絡。

改革開放後，中國大陸中央政府對地方政府開始放權讓利，讓地方擁有經濟自主權(Wong 1992；吳光國、鄭永年 1995)，同時配合中央的經濟發展戰略下，地方政府進而採取外向型經濟的路線。各地方政府為了增加地方的經濟發展，地方官員會提出眾多優惠措施，以尋求外資的青睞，願意到當地投資設廠。⁶

台商則為地方政府主要吸收對象，故地方官員會積極招商、遊說台商，藉由各種優惠方式，從早期「兩免三減半」的投資優惠、「X 通一平」的建廠協助措施，⁷ 到近來更從財稅政策關注到生活上的便利措施，以吸引台商前來投資。台灣派來負責籌設昆山廠的 F 廠長，深感中國大陸地方政府對當地外資的積極態度，以 2000 年施行且台商相當重要的「免、抵、退」⁸ 政策為例，他認為昆山地方政府就處理得很好：

[免、抵、退政策] 對他們財政很有關係。稅嘛，那這個[地方]政府要先貸款，之前因為退稅比例高，退不下來，那[地方]政府就先去跟中央貸款，先退給台商，昆山就是這樣，先解決台商問題，在做其他的，昆山好就好在這，先退給台商。

而當地政府對台商生活上的用心，更讓 F 廠長感觸甚深。F 廠長來昆山工作已經七年了，從事傳統自行車產業的他，把妻兒都接到昆山以便照顧，安排小孩就讀昆山國際學校，讓小孩可以擁有較高的教育品質。其實這樣的案例，已經深深存在許多的台商的生活，並已經開始並且打造出他的生活條件與環境。⁹ F

⁶ 大量引進外資，究竟對中國大陸是利？是弊？實乃中國大陸現在面臨的問題，因為外資除了帶來資金、技術等外，其實在中國大陸不健全的經濟環境下，使得本土企業面對外資反而屈居劣勢(Huang 2003)。

⁷ 中國大陸地方政府為吸引投資，各地區會提出不同的優惠政策，其簡稱用語則不相同，一般來說多以稅收跟硬體建設作為條件。如「兩免三減半」指的是「前兩年免稅、後三年稅金減半」。而各地提出的硬體建設條件不一，一般來說多有基本的「通路、通電、通訊、通供水、通排水及地面平整」。

⁸ 中國大陸於 2000 年 1 月 1 日開始實行「免、抵、退」稅務政策，內容主要是關係到貨物出口退稅，而當時新稅制一實行，負責退稅的地方政府一時沒有可支退稅之預算。

⁹ 台商近年不斷追求在中國大陸的生活品質，目前針對台商子女教育，已有籌設「東莞台商子女學校」、「華東台商子女學校」、「上海台商子女學校」。除了教育外，醫療品質亦深受台商重視，已有許多正在建設或計畫的台商醫院。如：深圳台商協會的深圳愛群醫院，東莞台商協會、蘇州台商協會、南京台商協會、昆山六豐、南京明基等亦已準備建院，計畫前往興建醫院者，如：台

廠長就說出一個他生活上遇到的體認：

就像我們考駕照，在昆山是最方便的，你拿台灣汽車駕照，你就來這邊換，等於說是換照的感覺，不用路考，要筆試，但是給你很優惠的方式，基本上不要亂按都可以通過，他是電腦測驗嘛，因為台灣有駕照者，他相信台灣人都會開車，所以來這邊辦，大概二十天就可以通過，那其他地方沒有這麼優惠，要辦就要走後門，要不就乖乖考，考不過就算了。那昆山這台商車禍死亡的很多，有酒醉駕車的，有無照駕駛的，那他乾脆就開放駕照給你。

對於多半擁有司機的台灣幹部而言，一張駕照或許無關緊要，但是地方政府的用心，透過這例子我們亦可深刻感受。於是地方政府的用心程度，親身經歷的台商了然於心，漸漸的累積地方政府招商的「無形資產」。當地政府深知其道理，順勢發展出「以台(資)引台(資)」¹⁰的招商策略，藉由這些先來投資的台商，吸引其他台商陸續前來投資，發揮「以大拖小、以小拉大」的方式，將相關連的大中小項目及配套共同納進，尋求「以台引台」，甚至「以台引外(資)」的發展策略能夠成功。

相對於地方政府對台商的影響，其實台商對當地亦有相對的付出。陳介玄(1998)提出的「社會資源可移轉性」就是說明對台商到大陸投資後對當地所產生的影響。陳介玄認為社會資源本身是一種建構性的活動，所以台商到大陸後，即便當地的自然資源、環境資源、人力資源都沒有明顯的變動，但是台商還是把「社會資源」帶進中國大陸。

那台商怎麼看待台商的協力網絡移植過程呢？與其他外資廠的關係又是如何呢？對此，I 經理則認為這是一種「常態」：

[台商] 說團結也不團結，說不團結也團結，你說像捷安特，他自己也不敢一個人過來，他一定找一個 team，台灣人很厲害就是這點，像日本就是自己一個人過來，像普利司通(Bridgestone)就自己一家工廠過來，那他還是要靠台灣工廠啊，...，這家工廠很大，本身也有外包，我們還有做他們的 OEM 耶，還是我

塑計畫至北京、鄭州、寧波，彰化秀傳到上海。

¹⁰ 在 2000 年，蘇州工業園區官員前來台灣招商時，就直接把「以台引台」的字樣寫在招商簡報上。其後亦高薪聘請台灣管理人才到大陸各工業園區任職(張運祥 2002)。

們最大的客戶耶，所以最後做的還是都台灣人，全世界都一樣，以自行車來講，或各行業都一樣。

故從 I 經理的思維中，可知其已將台商協力網絡視為一種慣習 (habitus)，認為在協力網絡擁有彈性生產優勢下，協力廠商也會不斷擁有再生產的可能，最明顯的是台灣協力廠間充分感受到，協力網絡生產模式做為台灣產業競爭力所在。所以該網絡若是作為台灣產業及社會再生產的基本結構時，它便能在不同企業運作裡進行協力網絡的再生產，用學術的話語來說，就是從過去的「自發型網絡」走向「建構型網絡」(陳介玄 1998：69)。這現象在某些產業特為明顯，如：高科技產業(陳東升、周素卿 1996；蘇淑芬 1997；陳東升 2003)、汽車零件業(陳介玄 1997)。以高科技產業為例，隨著台灣電子產業的發展與升級，廠商間的經營策略也必須不斷跟著改變，因此為了高科技產業的需要，無法單靠原有「自發型網絡」的標準，而必須發展出「建構型網絡」，讓原分屬各層級的企業，轉型為符合新產業的協力廠，擁有彈性、創新的條件，才有能力迎接新的挑戰。

三、全球化下台商中介性格

台商的中介位置在八十年代後開始浮現，部分產業通過民間或政府的支持下，使台灣企業在全球商品鏈上，從過去邊陲的生產角色轉變為可銜接核心的半邊陲特質(krugman 1991；Gereffi & Korzeniewicz 1992)，台商連結、整合核心經濟區的科技資源與邊緣經濟區的低成本進行生產與製造。C 副總就認為台商在身為中介上有兩個優勢：「我覺得台灣，可以這麼說，台灣就是因為資訊太快，所謂資訊快包含兩方面，一個是我們跟國外那個原料供應商的互動，一個是我們台灣當時有個好處，我們有問題的話，我們可以出國直接跟廠商理解一下。也就是資訊及與國際接軌的能力塑造出台商如今擁有的地位，並形成一種優勢，但這樣的條件讓在台商在面臨中國大陸的挑戰時，有了些變化。」以自行車來說，A 副理亦發現台商目前在整個產業發展上，固然有其優勢，但隨著陸資廠的蓬勃發

展，其實台商會漸漸面臨新的挑戰：

整個自行車行業的通路來說，這裡講的是全球通路啦，基本上還是掌握在台資企業，當然背後 buyer 還是那幾個 buyer，應該說她們才是掌握整個通路市場，他們是掌握市場啦，那台資企業是掌握生產啦，...，內資企業他還是沒有辦法說直接 touch 到國外的客戶，但是我在想，就是這幾年吧，台資企業漸漸會消失吧，第一個這些內部企業他們有積極在國外探索，第二個這十幾年下來他們也慢慢摸的清楚，這套遊戲要麼玩，他們也學的已經差不多了啦，那再來就是說，這中間會有一些，台灣人啦或者說是日本人啦，在旁邊中間穿針引線啦，就是說今天我有這些 buyer 我有這些通路，那我直接介紹到內資企業跟他們做。

台商能擁有跟全球品牌大廠合作多年所累積的關係與默契，並成為連結大廠與中國大陸的關鍵連結者(critical)。如「矽谷-新竹-上海」即是著名的金三角論述，台灣作為三地「跨國社區」的連結點，對於資金流動、生產合作、研發創新都扮演關鍵連結者的角色(單驥、王弓 2003)。並且可以進而與地方政府、政治權利機關合作，強化網絡韌度(冷則剛 2002)。

然而，台商一方面雖具有中介的角色，但是另一方面台商逐步帶領當地廠商連結全球市場，而必須面臨陸資廠漸往產業上游發展的挑戰。面對這樣的挑戰，對台商而言，在台灣那套協力網絡與廠家間的信任結構，渾然成為一種優勢。就以協力網絡來說，台商對於維持協力廠方面，在計算完公司的成本後，多半還是會與原有合格的台商繼續合作。如像問到協力廠會不會常常更換時，A 副理就直接說：

一般來說很少。[為什麼?] 因為你每換一個原料一個零件，都是一個風險，他的東西好壞不知道，穩定性怎樣不知道，送過來的樣品測試沒有問題，那你一用也沒有問題，但是如果說管理不善，十批或是一百批中給你出現一次，你就完蛋了，你就會很累，所以一般來說不會輕易的更換。

所以，為了壓低成本，更換協力廠不是個主要且有效的辦法，還是有其他低風險性的方式，就擔任採購職位的 D 副理所說，形成一種良性價格競爭機制：

每一個公司都會有他的一個合格供應廠商名錄，比如說今天，我買某一個電容，我是跟 A 買，但是其實可能我的供應廠商名錄，我過去的經驗，我有五六家七八家的選擇，那來到這邊的時候，我就會跟其他廠商說，我今天開發這東西的時候，你不可能一次就把五六個廠商的東西都放進去，他可能會重點性的選擇一兩家廠家去

做，那這個接下來的話，是中國這邊要想辦法去降低成本，那就去尋找更低，那就可能依照你過去的經驗，或者你過去配合的供應商，想辦法去判斷一個更便宜的東西給你，然後再去競爭，也不是說做一個淘汰，把原來的淘汰掉，而是去做一個競爭。

在當地廠已漸具有資金、技術、人才各方面的條件時，台商的中介地位似乎在腹背受敵的同時，仍有一線生機。而台商經濟社會網絡中，除了建構原已熟悉的協力網絡外，彼此間人際互動中，是否有明顯的特質？及其對台商的影響？因此在本節提出協力網絡的法人行動實況後，將於下節說明自然人，也就是在中國大陸經商的台商彼此間社會層面的互動關係。

第二節 情感驅動的社會網絡：台商圈的成形

對於華人信任制度的研究，必須要先了解華人社會中關係(*guanxi*)的意涵。¹¹ 關係對於資源配置佔有主導性的地位，因此代表人與人之間所獨有的特殊關係，在華人的社會來說相當重要(白魯恂 1991：152-54)。信任(*trust*)可以說是在關係這個層面下的心理因素(Good 1988)。

金耀基(King 1990)認為社會的一致性，最重要的是表現在其以「關係」為繩索，將分散各地的個人，相互連結並且動員，讓社會繫成一個整體。華人關係主義(Hwang 2000)的提出，進而出現一套本土探討華人關係的知識體系。中國大陸著名社會學者費孝通(1948)是最早說明「關係」在華人世界中的概念與運作，其提出「差序格局」的觀念。如同石頭投入池子之時，會形成一圈圈向外擴張的波紋。費孝通認為華人社會有親疏遠近之分，是以自我為人際互動的中心，將自己與他人的互動依據親近與否做區分，而劃出一圈圈向外擴的同心圓圈。甚至，自我與不同圈層之他人的交往法則亦有所不同(楊中芳 2001)。

¹¹ 有關 *guanxi* 經濟角色的相關文獻，可參考 Gold, Guthrie, & David(2002:3-20) 的介紹。

簡言之，我們可以瞭解華人社會在面對交錯縱橫的社會互動時，會有一套由內往外推的關係取向。而田野中，亦可以觀察到台商彼此間會有較頻繁、密切的關係，這樣的關係對台商在生活上及經商過程中，有絕對的作用。以在田野中所觀察的現象為例，本研究發現台商間亦有受彼此強弱、深淺關係的影響，進而牽涉到生產過程中，各種訊息流通的完整與否。以下筆者就受訪者提供的資料，逐層剝解台商在公、私領域間，隨著關係累積而形塑出「台商圈」的情況。

一、以台治台：我群意識與運用

個體間的親疏與差異，往往會影響雙方的交流情況，形成一道道以自己為中心，向外推出的差序關係，也就是假設社會互動傾向於在有相似的生活方式和社會經濟的個體之間發生(林南 2005)。在台商企業中，台灣人與當地人在個人條件上的差異，會讓彼此間在生產過程、公司管理上有明顯的差別，甚至出現階級化現象。¹² 而這樣的台、陸分別，會逐步浮現「台商圈」的微妙關係。多數受訪者表示，與當地人交往過程中，個人特質的差異是最大的影響，其中學經歷是導致該現象相當重要的因素。因為即便工廠中有眾多的年輕職員，但因學經歷的差異，亦無法形成生活人際圈中的一員。在重視人才培育的外商公司上班的 B 顧問，還是覺得教育背景是交往上相當重要的黏著劑：

現在這邊的年輕人進步太快，所以每一個人的資訊都獲得很快，所以沒有太大的隔閡，比如說香港的台灣的流行資訊，美國的 high tech 的資訊，都傳的很快，所得到的資訊很快，所以都可以談了。像我也都看這邊的電視，所以跟當地人也可以溝通。...所以慢慢的就是說，他們就慢慢的接近你，你也慢慢接近他，慢慢的往中間靠近，所以慢慢的可以溝通。[這是要怎樣的教育背景？大學以下的人可以嗎？]當然要大學以上，有一定的...怎麼講...他的 background 要比較接近。

[或是]從國外回來的，他們是可以很 open-minded，最主要說他們可以從宏觀

¹² 如參觀受訪工廠時發現，台商幹部與當地幹部、當地員工所居住、用餐的區域，都有明顯的區隔，彼此涇渭分明。

的角度，去跟我們聊，他們可以從經濟，談世界觀，都可以談，他不會很無聊的跟你聊兩岸，因為這種東西沒有答案，不是我們可以管的，有時候有些 local 會談這個，那比較從國外回來的就不會跟你談這個，會從比較宏觀的角度談世界的變化，上海的發展，這樣談的可以比較打進我們的圈子來。

所以外派人員的特質對於是否與當地人的生活能夠融洽有絕對的關係。另如，一些台灣籍幹部也認為年齡是一個關鍵，在電子公司任職於業務部門的 E 經理，就覺得在中國大陸工作，年齡差異是會影響交友圈的範圍：

文化上，溝通上，跟台灣會比較 easy 一點，那另外一個，你現在培養起來的幹部會有年齡上的差異，過來的幹部年齡上會比較大一點，所以跟他們私下就比較不會在一起，所以就我附近的 case 來看，台灣朋友會比較多一點。居多啦，不能說完全沒有，比例上，maybe 七八成是台灣朋友，二成是大陸朋友。

而台灣人與當地人的區別，運用在交易往來上，便會衍生出特有的應對模式：一種「以台治台」的策略。在公司彼此間的互動中，雙方彼此會採取相對應的階級，以達到商業合作的目的，也就是說，在中國大陸的台商中，最常見的就是由台籍幹部負責與其他公司同為台籍幹部的人員商談，而大陸籍幹部多未被正式安排與台商負責合作事宜。在台資企業工作的大陸籍幹部 N 採購就表示的確有這樣的不成文規則，她認為台商與台商間會比較容易溝通，即便是在台資企業工作多年，她還是負責處理其他大陸廠商，與台商正式接洽業務時，則多由台籍採購幹部出面。

在電子業擔任採購主管一職的 D 副理也同意在商場上有這樣的情況，台灣人對台灣人是最快的溝通模式：

我們的協力公司會到這邊設廠，當然會派台幹，你今天在這邊你的供應商在談生意，在談重要問題時，你還是台灣人對台灣人，你不會對當地人，所以對我們的感覺來講還是一樣在台灣在台北，只不過我是在上海，因為跟我在談生意的人還是台灣人對台灣人，幹部對幹部，你不會對他下面的員工，下面的 sales，因為你要跟他談事情，溝通事情會花太多時間了，我還是找台灣人，我有你的主管，跟你的主管溝通比較快，當然我們下面的大陸人他們就是跟大陸人做個溝通，你要他去找台灣人，他也會覺得怪怪的。

然而，之所以容易達成合作的因素，除了同為台灣人的共同點，是否還有其他因素較易促進兩公司的合作？減低公司互動的交易成本？觀察力敏銳的 B 顧問就發現到，在中國大陸的台商，普遍都有「高層化」的現象，也就是派駐在中國大陸的台灣人，多數位居公司的管理部門或是相關負責人，而這就是他容易接觸、進而推展生意的大好機會，他說：

這裡可以見到高層，比如你在台灣看不到，在這邊很奇怪，很容易就看到高層，他底下幹部有一萬個，但是他台灣幹部就只有十幾個，這在台灣人的餐廳容易遇到，那這樣就很容易去 approach 高層。在這邊我覺得，你人際脈絡經營的好，你很容易有很好的一些拓展，很容易見到，很容易建立關係，台灣人在這邊會彼此照顧。

那要如何接觸到可以做決策的高層，就要懂得箇中奧妙。B 顧問說出他運用「以台制台」的心得，認為這樣是讓事半功倍的方法：

所以當我客戶是台灣人時，我就會去找台灣的 partner，如果客戶是 local 那我就找 local partner，情況當然不一定啦，有時候中資企業也會有台灣人。

台灣人還是會比較想跟台灣人在一起，介紹業務也會。像你今天來講，如果你是這邊的人，我可能也不會介紹給你，如果介紹給我，那我也會看要不要出來談，所以人不親土親嘛，那你就會比較 open-minded。

所以總結來說，筆者發現在不同公司間，台商與台商接觸的頻率於公於私都相當頻繁，使得台商溝通上相當順暢。但是相對的，對當地人而言，則缺乏與其他台商溝通的機會，形成一個難以打破相對弱勢的結構。

二、台商圈：關係連帶的增強與鞏固

多數台商原本在台灣就有協力網絡，原有合作關係的廠家，隨著同產業的台商紛紛前往中國大陸投資後，因已存有信任結構，常常都會繼續以他們做為協作的伙伴。常跑在彰化總部、蘇州分公司處理公務的 K 經理，問到為何會用同樣的配套廠時，就這樣表示：「這可能就是一個習慣性啦，我們就是還是跟在台灣

比較熟悉，那就會找比較熟悉的人來合作。」同時，在昆山廠的 L 部長也說：「[台灣廠] 還是可以依靠，很多問題還是可以靠這些朋友，雖然都是廠商客戶，但是又怎樣，可以通融一下啊，那這是一定會保持的。」所以在情感上，這樣的關係隨著台商西移依然持續著。

過去台商的半成品多半來自台灣，因此早期這種關係的維繫，是呈現在台商繼續購買台灣配套廠生產的半成品上。而隨著台商日益進入中國大陸設廠後，這樣的關係就會直接轉為向台商的大陸廠購買。¹³ 因此有了這層關係後，K 副總毫無疑問地認為，即便當原合作的台商遇到經營不善、財務困難時，一般來說還是會「扶一把」，彼此會共體時艱，而不是無情的停止交易關係。

台商間相互支持、合作，因而漸漸形成緊密的群體。華人社會常會用「自家 V.S. 外人」、「熟人 V.S. 生人」的詞彙，說明個人面對社會時的情境；傳統上，「五倫」（君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友）及「六同」（同學、同鄉、同宗、同好、同事、同個性）亦是說明、辨別關係高低遠近的指標。台商自然深受華人社會的固有特徵所影響，於是台商在中國大陸生活上，很容易形成一個圈子，彼此擁有「自己人意識」（鄭伯壘 1995）。A 副理在談到生活上，問他在中國大陸工作九年了，台灣朋友多還是大陸朋友多時，A 副理就坦白的說：「我的生活圈來講，台灣人的比例還是比較高。」同樣的問題，問年輕的 B 顧問，也是有同樣的答案，工作加上休閒，根本沒有機會耕耘與中國大陸同事的人際關係。電子業的 L 部長，長久以來在台灣與中國大陸間交互工作，就有認為是這樣：

有些[廠商]在台灣就有培養了，那這邊也有[廠商]在這培養了，那來這邊坦白講，台灣人看到台灣人就有親切感，這個第一個有足夠的關係，就開始建立了，起碼隔閡就沒有那麼緊張跟對立了，合作上也比較愉快。

不過真正讓人消極拓展中國大陸的私人人際圈的原因，可能還是如 I 經理所

¹³ 不過這邊可以看出一點端倪，如果一直沒有前來大陸設廠的台商，或是因為設廠距離的關係，因為採購成本不合理，可能會失去原有的伙伴。當然，這樣的討論就已經到純粹經濟學上的成本問題，已脫離本文討論的範圍。

言：

沒有啦，其實都只有生意上的往來，跟台灣人還是比較常活動，像我在一起還是跟台灣人，因為會格格不入啦，表面上沒有問題，其實跟台灣人比較合得來，話也比較有話講，這很正常的啦，你看日本人還是只跟日本人在一起，韓國人跟韓國人在一起。

或者坦白如J總，提到多年與當地人相處的心得，甚至覺得不能與當地人深交，他認為這樣很容易對自我與公司都會造成傷害：

[您的生活圈是台灣人多嘍？] 對啊，台灣人多，這邊各行各業都是這樣，圈子中台灣人比較多。...。我有一個觀念，你不一定要把他們當朋友看，但是你要把他們當人看，你把他們當朋友，你可能會吃很多虧，因為習俗不一樣，這在生意跟生活上都一樣，但是你不能說把他們揮之即來，招之即去，這樣他們會反撲，你不一定要對他們交心，但是你要尊重他們，這樣他們就會尊重你。

類似此種因社會文化差異所衍生出來的問題，甚至是負面的評價，便會因為聲譽和形象，而導致彼此陌生的關係不易建立信任(張苙雲 2000)。因此相對的，台商結合公領域的合作關係與私領域的互動過程後，可以感受到台商的經濟社會網絡中，具有以身份作為辨別標準，在有意無意間形成浮現一道界線，分隔出「台商圈」。「台商圈」的浮現是好是壞？並非本研究關心的重點。然而，本研究發現「台商圈」對於以社會網絡做為根基的協力網絡而言，具有很關鍵的影響，究竟其影響為何？我們將於下節繼續討論。

三、 台商社會網絡的特性：義利共生的信任結構

台商在中國大陸上所浮現的社會脈絡(social context)中，產生一個屬於自己的圈子，彼此交易間有了最基本的關係。許多相關文獻研究華人生活的信任結構，認為可從家庭、家族和宗族為基礎，發展出「自己人 V.S. 外人」這樣有限範圍的信任基礎(Bun ed. 2000；Redding 1993；楊中芳編 2001；鄭也夫、彭泗清等 2003)。於是華人的關係結構中，信任的強弱就是隨著關係親疏向外呈現遞減效

應，誠然為差序格局導向(鄭伯璜 2005：217-225)。而彼此可以在擁有信任的情況下，使交易順利完成，減少不必要的成本，形成信任結構。而信任結構對台商而言並不陌生，在台灣時協力網絡底下便充斥著信任結構。究竟台商的信任結構的內容為何？在中國大陸上信任結構又是如何運作？

一般而言，在人們日常生活的社會中，信任本來就是不可缺乏的，因其是為個人關係間的感覺與信賴程度(Uzzi 1997)。近來研究經濟行為上已經有很大的轉變，過去在解釋歐美等已開發國家的經濟表現，或者在討論新興工業國家的興起時，多集中於企業、政府或制度的分析，現在則逐漸有許多研究將信任視為社會核心的價值，去分析經濟成功的原因(Barber 1983；Eisenstadt 1984；Fukuyama, 1995)，體認到經濟行為本身是會受生活信任結構的制約(Granovetter 1985；Hamilton ed. 1996；Hermann-Pillath 1996)。

而華人的家族主義、子嗣平分家產的制度、缺少培養家族外成員的機制及對外人的極度不信任等因素，形成對內是「擬似家族團體連帶」與向外為「擴大的相對封閉體系社會」的社會特質(陳介玄 1994：189-217)，尤其是在台灣的工商界內更可以看到這樣的情況(Fukuyama 1995：113)。如此對經濟行為的特殊型態，造成華人產業進一步形塑出網絡的型態(鄭伯璜 1995)，許多研究也指出台灣勞力密集產業的組織網絡，可以說是用人際間的網絡關係所建立的(柯志明 1993；陳介玄 1994；謝國雄 1991；趙蕙鈴 1995；陳介玄 1996)。在交易中除了關係網絡的互動外，亟需依賴的就是信任，而信任的基礎奠基於長久以來彼此間交易互動中所產生。即便存在著合約，在發生爭議時也不一定會依照合約的公事公辦(Macaulay 1963)。總結而言，所謂台商間的交易網絡就是以人際信任當作合作的基礎，將信任當作合作間的潤滑劑，經過多次的交易後，知道彼此的需求，而形成一種獨特的信任結構。

所以台商間的商業行為中處處充滿信任的運用和呈現，尤其是中小企業的生產網絡更是明顯，是存在於充滿信任結構運作的模式中。不同於西方議價合約的

方式，台商核心與協力廠間常常是以信任做為雙方合作的中介(天下編輯 1993)。即便在研究台灣企業內外部的複雜關係時，¹⁴ 單單透過血緣、地緣的關係其解釋性還是有所侷限，在台商行為研究上信任結構就占有相當程度的重要性與影響性。

台灣產業的本土研究裡，鄭伯璦與劉怡君(1995)透過個案研究台灣企業間的交易制度，強調存有通過「互信」達到「互惠」的現象，認為此為企業間交易所共享的價值觀。企業間形成長期關係，進而提高交易雙方對組織間網絡的承諾，並且不會輕易的放棄這關係，相信雙方會以最佳行動為彼此帶來利益，於是在不的「形成」與「斷裂」歷程中，培養出「義利共生」的交易關係。而這對在面臨中國大陸不穩定投資環境的台商而言，更是一個讓他們降低生產成本、提高獲利的方式。

廠商間擔心的是協作伙伴的不可預測性，因此除了合約可以明確使行為符合預測外，另外就是利用多次不斷的交易與互動，發展出有規範性的信任結構，以增加可預設性。故當廠商間存在信任後，便可不單依靠詳細的合約作為交易規範(Gulati 1995)。在整體制度環境與企業行為的關係中，企業可經由過去一連串的合作與互動，以形成企業彼此間相當重要的信任結構，進而尋求降低交易成本(張維迎 2001：1-20)。像 F 廠長就說他們公司依然有百分之八十的貨，還是一樣跟合作廠商交易。為什麼？他這樣認為：

過去有幾個 CASE，客戶有問題我們馬上出去，所以客戶跟我們沒有跑過單子，蠻相信我們的服務態度，有問題，絕對不會拖拖拉拉，馬上處理，甚至解決問題，但有時候不是我們的問題，我們會幫他把它抓出來，我們對這結構比較清楚，我們可以告訴客人一些，那裡那裡有問題，讓他們尋找解決的方法，我們知道的會告訴他，他知道的會告訴我們，結果會完善一些。

F 廠長是個很優秀、標準的台商，他瞭解通過與對方建立信任關係後，所得

¹⁴ 高承恕等人從研究國泰十信案件起，進而探討協力網絡、貨幣網絡、貿易網絡、政商關係等，一系列的研究以整理出台灣企業與外部的關係，具體的研究成果，參考鄭伯璦 (1995：142-195)。

到的並不是只有帳面上的收入，而是接下來更獲得彼此間對生產的良好溝通與協調，這樣反而可以讓他省了不少成本，也可以繼續讓公司保持成長。

因此信任關係實乃相當珍貴，且為現代企業組織間所不可或缺的(Kramer & Tyler 2003；Koehn 2003；鄭也夫 2003)。以電子業為例，便相當強調制度性的信任，認為信任乃是產業網絡間聯繫的關鍵（羅家德 2001）。在其他國家亦可看到相似案例，如：日本企業間的聯盟常常就是依靠信任來運作生產及營運的過程(劉仁傑 1999)。西方的公司間也是這樣，先追求交易雙方的信任(personal trust)，進而重視經濟的信任(economic trust)(Larson 1992)。

總結而言，本章發現從經濟性的協力網絡到社會性的人際網絡、信任結構，台商路徑依賴地移植了在台灣的经验，而浮現「台商圈」的情況，便是一種對彼此認同的信任，信任本身並非單向付出，而是具有雙向反餽的功能，讓彼此目的性地尋求獲得資源，然而光靠這點可能還無法解釋台商會侷限當地化的程度，而是要加入台商產業群聚的要素才可以說明全貌。